

**FORMAZIONE PMI.** Imparare ad apprendere, una questione di metodo ancor prima che di contenuti

# Lo scatto delle imprese

**Sempre più imprenditori e manager staccano per dedicare qualche ora alla formazione: è il segnale che si sta diffondendo la consapevolezza del legame tra conoscenza e performance**

di Letizia Olivari



**S**tudiare, studiare e studiare. La formazione diventa sempre più una costante della vita professionale. Il rapporto Isfol di quest'anno metteva in luce come in tutto il mondo sia diffusa la convinzione che solo con la conoscenza e con competenze maggiori si possano trovare soluzioni alla crisi, che da quattro anni ha messo in discussione le nostre economie. Eppure, sempre dai dati del rapporto, le piccole e medie aziende italiane investono ancora molto poco in formazione, e spesso si limitano alla formazione obbligatoria. Uno dei motivi per i quali lentamente l'Italia perde terreno, perché in un mondo che richiede schemi di pensiero nuovi per essere interpretato, in un'economia che richiede sempre più efficienza nei processi, in mercati in cui il numero dei concorrenti è aumentato, accrescere le competenze non è un lusso, ma una strategia di sopravvivenza che va di pari passo con il continuo allenamento al cambiamento e alla flessibilità. **Edoardo Gironi** e **Claudia Crescenzi** di Grown Bp, società specializzata in coaching e formazione, affermano che il cambiamento che abbiamo di fronte «richiede di modificare rapidamente ciò che siamo, ciò che abbiamo realizzato. Rileggere il proprio passato per sviluppare il futuro. Oggi adattarsi significa fare un salto evolutivo

piuttosto che svilupparsi per piccoli aggiustamenti incrementali. C'è bisogno di uno scatto. Di aggiungere velocemente conoscenze, punti di vista ed esperienze diverse. In queste condizioni nulla ci assicura che quello che abbiamo imparato con le nostre precedenti esperienze sia certezza di successo».

## Apprendere sempre e comunque

In un contesto del genere, è evidente che cambiano le esigenze formative e le modalità di apprendere. «Le nostre aziende – proseguono Gironi e Crescenzi – hanno bisogno di apprendere molto velocemente all'interno di un ambiente molto mutevole e, conseguentemente, con obiettivi ambigui e spesso in conflitto tra loro. Le aziende, come gli individui, apprendono dall'esperienza. Meglio, dal significato che riescono a dare della propria esperienza. Non è sufficiente sperimentare e verificare il risultato ottenuto. È necessario anche sapere leggere da più punti di vista il risultato per comprenderne la portata e definire un conseguente corso di azioni coerente con quanto ottenuto. In un mondo del lavoro attraversato da questa "transizione epocale", sempre più caratterizzato dalla richiesta di flessibilità, l'elemento fondamentale per l'integrazione sembra, infatti, essere diventato la capacità di acquisire

competenze soprattutto strategiche, che fanno riferimento alla capacità di "apprendere ad apprendere", modificando il processo di apprendimento spostandolo a un livello che va oltre i contenuti meramente cognitivi, cambiando il modo di porsi di fronte ai problemi per risolverli e gli stili di comportamento, ovvero il modo d'essere in relazione degli individui».

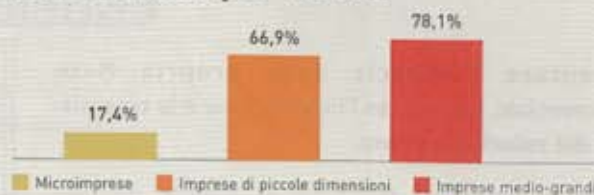
### Cosa chiedono le imprese di medie dimensioni

Ma le aziende che vogliono restare competitive su quali aree si focalizzano? «Un ambito su cui le aziende di medie dimensioni oggi sono sempre più attente è la progettazione e l'innovazione - afferma **Cristina Galgano**, amministratore delegato del Gruppo Galgano -. Si possono apprendere tecniche molto efficaci che consentono di ridurre i costi di progettazione. Noi utilizziamo il metodo Triz, acronimo russo di Teoria della risoluzione dei problemi inventivi con ottimi risultati. È un approccio che consente di rendere l'innovazione sistematica, quotidiana e diffusa in tutta l'azienda. Il processo di sviluppo e industrializzazione dei nuovi prodotti e processi viene reso più rapido, efficiente e creativo, riducendo al contempo rischi e costi. È utilizzato in tutto il mondo dalle aziende più innovative, capaci di creare prima dei propri concorrenti prodotti con nuove funzionalità. Se c'è un ambito in cui invece ancora vediamo una scarsa attenzione nelle medie aziende è il potenziamento delle capacità di vivere in modo positivo i cambiamenti, che ormai fanno parte costante del contesto in cui viviamo».

### E cosa chiedono le Pmi

Se all'inizio dell'articolo abbiamo sottolineato un ritardo delle Pmi nella formazione del proprio ca-

### Investimenti in capitale umano negli ultimi 3 anni per cluster



Fonte: Isfol

pitale umano, uno strumento che sembra adatto per diffondere questa propensione sono i Fondi paritetici interprofessionali. A essi aderiscono attualmente oltre 740.000 imprese e quasi 8 milioni di lavoratori occupati. «Abbiamo fatto una ricerca per individuare i fabbisogni formativi maggiormente richiesti nei settori in cui sono le aziende che aderiscono al Fondo - spiega **Filippo Allegra**, direttore di Fonservizi, il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nei Servizi Pubblici Industriali -. Ne è emerso che le tematiche prioritarie sono le competenze informatiche, le lingue straniere, la gestione dei processi di lavoro, le tecniche di comunicazione con gli utenti, l'aggiornamento sugli adempimenti relativi alla legge 231, l'innovazione organizzativa, la *Corporate Social Responsibility*, oltre a temi specifici sulla sicurezza».

### Dalla riforma del lavoro al linguaggio internazionale

Le proposte formative sono davvero molteplici e a seconda dell'ambito è possibile scegliere quelle più

## Chi forma di più

Adulti 25-64 anni che partecipano a iniziative di formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista (medie annuali) valori%

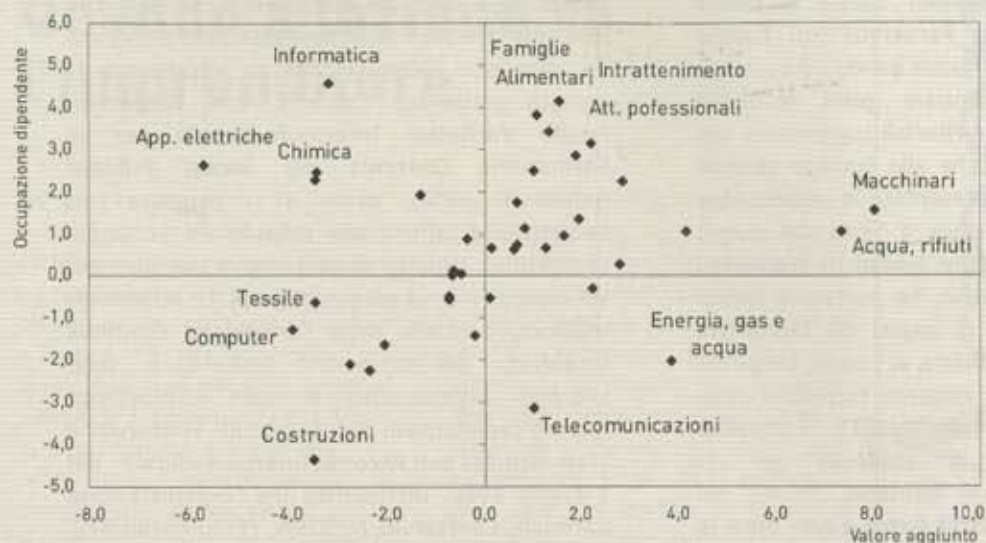
Livello di carriera	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Svezia	21,6	17,5	18,4	nd.	nd.	17,4	18,4	18,6	22,2	22,2	24,5
Regno Unito	20,5	20,9	21,3	27,2	29,0	27,6	26,7	20,0	19,9	20,1	19,4
Olanda	15,5	15,9	15,8	16,4	16,4	15,9	15,6	16,6	17,0	17,0	16,5
Spagna	4,5	4,4	4,4	4,7	4,7	10,5	10,4	10,4	10,4	10,4	10,8
Germania	5,2	5,2	5,8	6,0	7,4	7,7	7,5	7,8	7,9	7,8	7,7
<b>Italia</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,5</b>	<b>6,3</b>	<b>5,8</b>	<b>6,1</b>	<b>6,2</b>	<b>6,3</b>	<b>6,0</b>	<b>6,2</b>
Grecia	1,0	1,2	1,1	2,6	1,8	1,9	1,9	2,1	2,9	3,3	3,0
<b>UE27 Media</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>8,5</b>	<b>9,2</b>	<b>9,6</b>	<b>9,5</b>	<b>9,3</b>	<b>9,4</b>	<b>9,3</b>	<b>9,1</b>

Fonte: Eurostat, Labour Force Survey





## Relazione tra crescita del valore aggiunto e crescita dell'occupazione per l'anno 2011



Fonte: elaborazione ISFOL su dati di Contabilità nazionale

adatte. Ci sono gli aggiornamenti periodici su tematiche strettamente specialistiche come le normative che regolano i contratti di lavoro, nelle quali Inaz si distingue per l'ampiezza del catalogo e per l'iniziativa di diffusione della conoscenza della recente riforma del mercato del lavoro che ha visto l'azienda organizzare un tour di conferenze in cui venivano esaminate le novità principali. Oppure, nell'ambito dello studio delle lingue, soggiorni residenziali che concentrano in un periodo di full immersion le lezioni diluite nell'anno dei classici corsi nella propria città. «Il vantaggio della formula residenziale è che ci si immerge nella lingua e nella conoscenza del paese di cui si sta apprendendo la lingua - afferma **Olivier Grollmund**, di Esl, società specializzata in soggiorni linguistici all'estero presente in Italia da 15 anni -. I gruppi che vengono formati sono omogenei per grado di preparazione e interessi, ma molto eterogenei per le nazionalità dei partecipanti e si crea spesso networking tra loro». I risultati si vedono rapidamente perché la lingua si mette in pratica subito immergendosi nella cultura del paese. «Ormai è sempre più importante parlare almeno due lingue oltre alla propria - continua Grollmund -. E soprattutto avere anche

una conoscenza del linguaggio sociale e della cultura dei diversi paesi per poter intrecciare relazioni con le persone».

### Non solo e-learning

Sempre più interesse poi emerge per le nuove modalità che sfruttano le potenzialità dei collegamenti in rete. «L'e-learning oggi non ha molto in comune con la formazione a distanza alla quale viene spesso associato - afferma **Francesco Zanardi** di Allos -. Ora si tratta di un mix di soluzioni tecnologiche e metodologiche che vengono non solo utilizzate sul posto di lavoro, ma ormai a supporto dell'attività lavorativa. Le aziende innovative non sono interessate solo al risparmio di costi, ma soprattutto al miglioramento delle performance». Le società che offrono servizi di e-learning sono più propense a progettare per i clienti i percorsi di formazione. «Nel nostro caso è riduttivo parlare di pacchetto formativo - continua Zanardi - in quanto ciò che proponiamo alle aziende a partire dalle varie piattaforme Learning Management System, Social, Virtual classroom, è un ambiente operativo idoneo al raggiungimento degli obiettivi di performance misurabili utilizzando gli strumenti più appropriati per garantire un reale coinvolgimento degli utenti». ■